

AIと人材投資で会社を強くする

西精工株式会社
代表取締役社長

株式会社シケン
代表取締役社長

喜多機械産業株式会社
代表取締役社長

公益財団法人徳島経済研究所
専務理事

✕ 西 泰宏 ✕ 島 隆寛 ✕ 喜多 真一 ✕ 里 正彦

里：みなさま、本日はお忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。この「徳島経済116号」は「稼ぐ力」を特集しています。今回の座談会では業界を問わず必要なテーマである「AI活用」と「人的資本経営」についてお話を伺

います。いずれも具体例や成功点だけでなく、お悩みや試行錯誤も含めて読者に共有できればと思います。よろしくお願いいたします。

西・島・喜多：よろしくお願いいたします。



左から、里、西氏、島氏、喜多氏

+ × + ×

ものづくり企業におけるAI活用

里: まずはAI活用について、西精工さまから教えていただけますか。

西: 当社はものづくり企業ですが、製造現場はまだアナログな部分が多いです。金型は打てば劣化しますし、材料も同じ規格であってもロットごとに性質が微妙に異なります。したがって、ボタンを押せば同じ品質の製品が安定して出てくる、という世界ではありません。そうした現場にいきなりAIを当てはめ、製造そのものを制御しようとしても現実的ではないと感じています。

一方で、AIの活用余地が大きいと考えているのが、工程管理や在庫管理です。どれだけの材料を仕入れるのか、金型をどれだけ保有するのか、半製品や完成品をどの程度在庫として抱えるのか。これらは経営の安定性にも直結します。

× + × + ×

トップダウンで行う最適な在庫管理

里: 在庫を減らす判断には、心理的な抵抗も大きいのではないのでしょうか。

西: 鉄や金型は食品のように劣化するわけではないので、ものづくり企業では「在庫は腐らない」という感覚が、今も確かに残っています。実際、過去に材料調達で非常に苦労した経験も

あります。発注しても思った量が入らない、納期が大幅に遅れる、台風で船が来ない、そうした事態も経験してきました。材料によっては、発注から納品まで3か月以上かかる場合もあります。こうした経験があると、在庫を持っていないと怖い、という感覚はどうしても残っています。

里: 不安をどう乗り越えて、在庫削減に踏み切られたのでしょうか。

西: 昨年、トップダウンで「材料在庫・製品在庫・金型在庫を半分にする」という方針を打ち出しました。その実現に向けて、AIを活用し、最適な販売計画を作成するシステムを導入しました。

+ × + ×

AIが支える需要予測と販売計画

里: どのようなシステムなのでしょう。

西: 「西精工販売計画システム」と言って、過去の受注や売上実績をAIに学習させ、需要を予測し、最適な販売計画を立てるシステムです。「この時期に、この取引先では、これくらい売れる可能性が高い」といった見立てを、AIが提示します。

里: 従来はどのようにされていたのですか。

西: 過去の実績をもとに担当者が経験と勘で予測し、Excelで作成していました。ただ、当社の品目数は500種類を超え、販売先は100社以上、営業所も複数に分かれています。これら



西 泰宏氏



島 隆寛氏



AIが受注予測をする販売管理システム(西精工)

を掛け合わせると組み合わせは膨大で、人手でやろうとすれば時間も労力も限りなくかかります。また、属人化も課題でした。

里：500種類×100社以上で、5万通り以上となると大変ですね。導入後の成果はいかがでしょうか。

西：人が作成する販売計画と近く、90%以上の精度です。過剰在庫の削減効果も大きいですが、最大の成果は、時間の余白が生まれたことです。販売計画は立てて終わりではなく、進捗状況に応じて見直しが必要で、以前は月に3回ほど見直して修正していました。

里：頻繁に見直しをされていたんですね。

西：はい。このシステムを導入することで作業時間を年間約600時間削減でき、その時間を使って営業部門と生産部門が、より深く対話できるようになりました。

里：単なる効率化ではなく、コミュニケーション

の質が変わったのですね。コスト面での効果はいかがでしょうか。

西：人為的ミスの削減や過剰在庫の解消により、年間で約1,000万円のコスト削減が見込まれています。

里：それは大きな成果ですね。

島：最終チェックは人間がしているのですか。

西：ほぼAIで自動化できているので、人間が最終チェックと調整のみ行っています。今後は、完全にAIに任せられる方向まで持っていきたいです。

里：AIの精度も着実に向上していますものね。

西：そうですね。ここで重要なのは、AIを導入することが目的ではなく、「在庫を適正化する」という明確な目的を先に置いたことです。AIはあくまで手段であり、管理すべき対象が明確でなければ意味がありません。

+

×

+

×

歯科技工に進むデジタル化とAI活用

里：続いて、シケンさまお願いします。

島：歯科技工の分野では、以前から3D CAD^{キヤド}や3Dプリンターを使ったデジタル化の流れはありました。ただ、精度や費用の面から、私自身どのように活用するのが有効なのか、試行錯誤してきたというのが正直なところです。最近では、1本の差し歯であれば、AIで設計し、マシンで削る、あるいは3Dプリンターを使って作成することが可能になっています。2025年12月



喜多 真一氏



里 正彦

からは、3Dプリンターで作った入れ歯が保険適用となるなど、制度面では追い風が吹いています。

+ × + ×

精度向上と投資判断の難しさ

里：現場ではまだ課題も多そうですね。

島：以前からデジタル化やAI活用の流れはありましたが、思ったほど進んでいないという印象です。現在の完成度は約85%で、現状では人間が作成した方が、精度も高く、スピードも速いです。

里：人間と同じレベルにするには、どのくらいの精度が求められるのでしょうか。

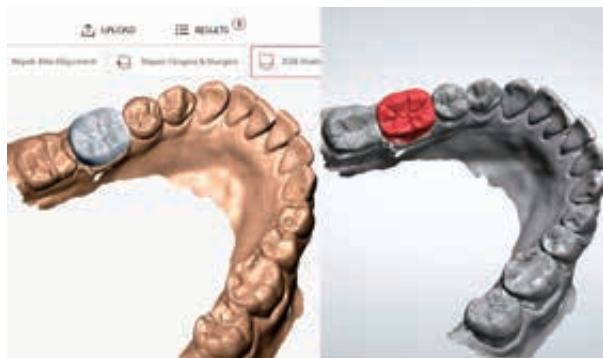
島：完成度95%以上となると、人間を超える精度とスピードが実現できます。そのためには、膨大なデータとコストが欠かせません。当社は日本では屈指の症例数を保有しているため、さまざまな検証を行っていますが、精度やスピードをさらに追求しようとする、どうしても追加の投資が必要になります。どこまで投資するのか、あるいは投資しても思うような成果が得られない場合をどう考えるのか、その判断は非常に難しいです。

+ × + ×

歯科技工における三次元設計の壁

喜多：設計するにあたり、噛み合わせも関係するのではないのでしょうか。

島：おっしゃる通りです。二次元の画像や動画



デザインされた差し歯
(左：AI、右：歯科技工士)

と比べて、三次元データは難易度が格段に高くなります。噛み合わせや歯の欠損状況、上下の歯の関係など、考慮すべき条件が非常に多いからです。一本の差し歯であれば、かなり実用的なレベルに達していますが、複数歯になると一気に難しくなります。

里：歯の欠損などがある場合、現在はどのように対応しているのですか。

島：歯科技工士が歯科医と相談しながら作っています。AIは、誰に聞いても同じ答えが返ってくるような領域は得意ですが、100人いれば100通りの答えがあるケースではまだ難しいという印象です。

里：これほどの症例数があっても、簡単ではないのですね。

島：どれほどの症例数を読み込ませれば精度が向上するのかは、実のところ分かっていません。場合によっては、さらに膨大なデータが必要になるかもしれませんし、そうすると費用の問題も出てきます。

里：データが多ければ、必ず解決するというわけではないのですね。

+ × + ×

試行錯誤を前提としたAI投資

島：AIやデジタル機器は、買って試してみないと分からない部分もあります。過去には多額の投資をしたものの、精度が思うように上がらなかったという経験を何度もしてきました。最



差し歯をデザインする歯科技工士

近は技術の進歩によって、そうした失敗は減ってきましたが。

里：その試行錯誤が次の投資判断の材料になっているのですね。

島：はい。今後もAIや機械への投資は不可欠だと考えていますので、失敗を重ねながらも投資していくしかないですね。将来的には、「日本人の好きな歯の形はこれです」というように、提案からすべてAIがしてくれる時代が来るかもしれません。

喜多：最終的に選ぶのは人、という部分は残りそうですね。AIが作った歯よりも、歯科技工士が作った歯の方が良いと感じる方もいるでしょうし。

島：そうですね。「誰が作ったか」という価値もこれからは問われていくのかもしれないですね。

+

高コストでも業務効率化に貢献

島：一方で、AIは別の形で非常に役立っています。文章作成や調査、営業のロールプレイングの評価、リーガルチェックなど、用途は多岐にわたります。当社では25人に有料版のチャットジーピーティーChatGPTを導入していますが、年間で見ると100万円以上かかり、決して安い投資ではありません。ただ、業務効率化の効果を考えると、十分に回収できていると感じています。

+

目的を明確にしたAI活用

里：喜多機械産業さまはいかがですか。

喜多：当社でもAIやIoTを活用していますが、まずは「目的は何か」を明確にした上で使うよう、社員には常に伝えています。現在は、有料版ChatGPTとCopilotを、日常的に利用する必要がある15人に付与しています。GammaとジェンスパークGensparkの有料版も活用しています。

+

社内規定も予定作成もまずAIに

里：どのように使っているのでしょうか。

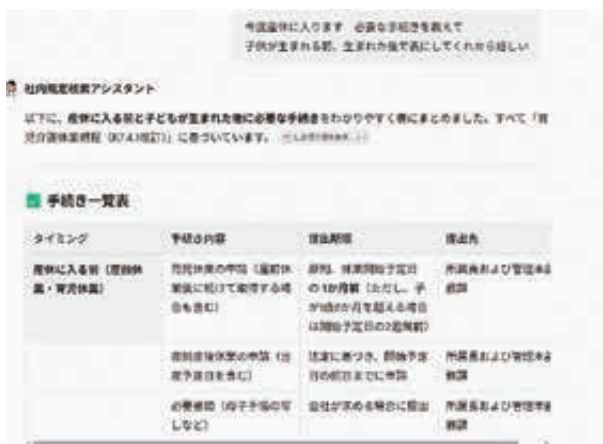
喜多：AIに社内規定を読み込ませた「喜多機械エージェント」を作成しました。これは、社内規定を検索できるシステムです。従来は、社員からの問い合わせ対応を総務が行っていましたが、現在は喜多機械エージェントが一次対応を担っています。例えば、検索画面に「子どもが生まれた場合の手続き」「転勤に伴う引越し手続き」「年末調整や保険の仕組み」などと入力すると、該当する規定を分かりやすく教えてくれます。

里：総務の負担軽減につながっているのですね。

喜多：はい。スケジュール管理にも活用しています。例えば、従業員約200人分の年末調整のスケジュールや、新年の挨拶回り、面談のスケジュールなどのたたき台をAIに作成してもらっています。

里：人間が仕上げる前段階をAIに任せるということですね。

喜多：そうですね。たたき台があるだけで、かなりの効率化につながります。



喜多機械エージェント

+

展示会来場者管理を自動化

喜多：最近では、AIにやりたいことやイメージを伝えるだけでコード生成をしてくれる「バンプコーディング」という手法を取り入れ、展示会



キタチャレンジフェスタ

の来場者管理などに活用しています。

里：どのように管理しているのですか。

喜多：「キタチャレンジフェスタ」という展示会を年に1回開催していますが、従来は来場者情報をExcelに入力しつつ、営業担当にLINEで連絡していました。現在は、LINEを営業担当に送るだけで、Excelにも自動で反映・集計される仕組みをプログラミングしています。これは社内にシステムエンジニアが4人いるのですが、そのうちの1人が作りました。



売上データの自動集計と可視化

喜多：売上データの自動集計も進めました。夜中に集計を行い、朝には表やグラフが完成している状態にしています。これにより、ほぼリアルタイムでデータを確認できるようになりました。



た。

里：リアルタイムデータを見ながら判断できるとなると、意思決定の質とスピードが高まりそうですね。

喜多：商品個別にデータも入れているので、総売上や月間平均はもちろん、「今月はどの商品が売れ、前年比で何%上下したか」といったことも把握できます。

里：数字の変化がすぐに見えるのは大きいですね。



人材育成にAIを活かす

里：以前、キタトレーニングセンターのチラシを拝見したのですが、そこでもAIを活用されていると伺いました。

喜多：はい。2025年春から「キタトレーニングセンター」という建設機械の免許取得センターを開設しました。災害に強い組織をつくるため、建設業の方だけでなく、行政や一般の方にも資格を取得していただけます。後ほどお話しする人的資本経営にも通じる部分ですが、現在はベンチャー企業と連携し、目視や操作技術を点数化できる仕組みの開発を進めています。

里：目視がきちんとできているかを、AIが操作者の視線からチェックするということですか。

喜多：はい。建設機械の免許は、一度取得すると更新試験がありません。だからこそ、定期的にこのセンターに戻ってきて、「本当に安全確認ができていないのか」「技術が衰えていないか、もしくは向上しているか」などをあらためて確認してほしいと考えています。



キタトレーニングセンター

+ × + ×

身近な業務から始めるAI活用

里：他にも、AIを使ってさまざまな取り組みをされている印象があります。

喜多：工事現場の看板に印刷する画像の作成や、バッチファイルの作成、議事録の文字起こし、パソコンのトラブル対応など、業務の自動化を積み重ねています。

里：こうした取り組みは、他社でも参考にできそうですね。

喜多：一つひとつは小さな取り組みですが、全体として見ると大きな効率化につながっています。これからAIを使い始める企業は、まずはこうした身近な業務から取り組むのが良いと思います。ちなみに、今回のパワーポイントもAIで作成しています。

島：Gammaですか。

喜多：そうです。最終チェックは人間が行っていますが、文章や画像の作成からレイアウトまでGammaで行いました。

里：イラストやレイアウトも含めて、全体がきちんと統一されていますね。

+ × + ×

企業として向き合うAIリテラシー

西：AIを活用する上で、注意していることはありますか。

島：情報管理ですね。まず、初期設定の段階で、AIが我々の質問から学習しないように設定しています。今後は、AIの使い方研修も実施する予定です。AIリテラシーは自然に身につくものではありません。だからこそ、企業として

教育する必要があると感じています。学校で学んでいない世代なので、大人になって学んでいる感覚ですね。

喜多：我々も社内では、「入力してはいけない情報」を明確にし、設定やルールを徹底しています。また、無料版ではなく、セキュリティ面でも安心な有料版を使っています。

島：無料版と有料版で、どれほどの差があるのかも興味深いですね。

喜多：当社では、公私問わず悩み事を相談する、といった使い方をしている社員も多いです。こうした場合は無料版でも十分なので、用途に応じて使い分けるのが良いかもしれませんね。

里：用途やリスクに応じた使い分けが重要なのですね。

+ × + ×

触れることから始まるAI活用

喜多：有料版を導入する際には、他の役員から「使いこなせるか分からないので、無料版でいいのではないか」という意見もありました。ただ、「1日1回でいいので使ってみてください。時給換算すると月額費分は簡単に回収できます！」とシステム課から説得されました。

里：まずは触れてみるのが大切、ということですね。

+ × + ×

人を活かすためのAI活用

西：AIやDXによって人員を削減することは考えていますか。それとも、業務の効率化や、人が携わることで生まれる付加価値の創出のために活用していますか。

喜多：完全に後者です。人員を削減する目的でAIを使っているわけではなく、AIによって削減できた時間を使って、人間がより価値の高い仕事に取り組む。そのためのAI活用だと考えています。

島：私もこれからの時代は「人にしかできない





目視による検査業務(西精工)



入れ歯を作成する歯科技工士(シケン)



機械の整備(喜多機械産業)



こと」に付加価値がつくと思っています。誰がやっても同じ結果になる仕事は、どんどんAIに置き換わっていくのではないのでしょうか。

西：人員を削減するためのAIではなく、人を活かすためのAIということですね。

喜多：はい。一方で、人員を削減する企業もあるようです。私も聞いたときは驚きましたが、自社としては雇いたくても、人口が減少する中では限られた労働力をどう使うかが重要になります。本当に人を必要とする業種で働いてもらうことが、地域のためにも、本人のためにもなる、という考え方でした。

島：今や人材の海外流出もありますから、地域において優秀な人材を確保する意味は、ますます大きくなっていきますよね。

西：地域にとっても、「人材をどう活かすか」が問われる時代ですね。

里：皆さんのお話から、AIは主役ではなく、黒子として経営を支える存在だという共通認識が見えてきました。AIによって業務を圧縮

し、その分、人が考え、対話する時間が増えていく。それこそが、現場起点のAI活用の本質だと言えるのではないのでしょうか。



可能性を引き出す人的資本経営

里：次に「人的資本経営」についても伺います。この分野に関しては、西精工さまの取り組みに興味をお持ちの方も多いと思います。

西：「ものづくり」というのは「人づくり」であり、我々の使命は「可能性を引き出すこと」にあると考えています。必ずしも最初から完成された人材である必要はありません。可能性を持っている人を採用し、入社後にその力を引き出しながら成長していく。そこに人づくりの醍醐味があります。

里：可能性に目を向けて育てているのですね。

西：はい。かつては、作れば売れる時代でした。機械を操作し、長時間一生懸命働けば、給料も上がり、家族を養い、それなりの贅沢もできました。それが間違った働き方だったとは思いませんが、今は状況が違います。「なぜ働くのか」「誰のために働くのか」を、自分の言葉で説明できることが求められています。

里：価値観の変化に企業側も向き合う必要がありますね。

西：そうですね。何のために働くのかは人それぞれですが、「誰かのために働きたい」「誰かのために技術を高めたい」という動機を持っている人は、成長が早いと感じています。

里：内発的な動機が、成長を後押ししているのですね。

西：「誰かの役に立っている」という実感を、教育や社員同士の対話を通じて、目の前で確認できるようになると、伸びる力はまったく違ってきます。

+

×

+

×

潜在化された可能性を引き出す

西：採用の段階では、表に出ていない可能性を見極めることを大切にしています。

喜多：採用面接では、どのような質問をされているのですか。

西：最終面接は私が担当していますが、創業の精神や経営理念は覚えてきてもらいます。その上で、「どこに共感したのか」「それに近い体験をしたことがあるか」「入社後に実現できそうか」といった点を聞き、それを自分の言葉で言語化できるかどうかを見ています。

里：共感を重視されているのですね。

西：はい。当社には高校卒業後に入社した社員も多くいますが、彼らは非常に高い能力を持っていると感じています。ただ、それを表現する場がこれまで少なかつただけで、学ぶことで自信を取り戻していく姿を見ると、人の可能性を強く感じます。

里：学ぶことで自信を取り戻すとは、どういうことでしょうか。

西：例えば、入社するまで一冊も本を読んでいた社員に、「最近どんな本を読んでいる

のか」と聞いたところ、「『罪と罰』です」とドストエフスキーの長編小説の名前が返ってきました。結局、本を読む機会やそれを表現する機会が少なかつただけだったのだと思います。

里：表現力が養われたのですね。

西：おっしゃる通りです。表現力が身につくと、仕事だけでなく、人生そのものも面白くなります。だからこそ、会社の使命は「人を活かす」ことだと考えています。

+

×

+

×

制度は目的ではなく手段

西：人を活かすために、さまざまな仕組みや制度を設けています。ただ、最終的にはルールは少ない方がいいとも思っています。人が自ら考え、お互いを尊重しながら行動できる状態が理想です。ただ、そこに至るまでには時間がかかるので、ルールをつくっては見直し、変えたり、なくしたりを繰り返しています。

里：制度は目的ではなく、手段だということですね。

+

×

+

×

誰かの役に立つ実感が組織を強くする

里：西精工さまは、営業の方だけでなく、設計や製造の方も、自分が携わったものがお客さまの役に立っているということを、しっかり理解されている印象があります。

喜多：私も、誰かのために役立っていることを感じながら仕事ができるのは、本当に強い組織



合同説明会(西精工)



上司による指導(西精工)



意見交換をする社員(西精工)



工場内を清掃する社員(西精工)



毎朝の朝礼で対話する社員(西精工)



だと思っています。

西：やはり大切なのは「引き出す」ことですね。昔は、現場が汚くて、掃除も行き届いていない時代がありました。そのとき私が社員に「あなたがお客さんなら、この会社から買いますか」と問いかけたことがあります。すると、「買いません」と返ってきました。そこで、「では、買いたいと思える現場にしましょうよ」と話すと、皆が納得して掃除を始めました。命令するのではなく、立場を変えて考えてもらうと人は動くのだと思います。

里：それが「引き出す」ということなのですね。

西：誰かの役に立っていることを実感できると、現場の空気は大きく変わります。お客さまから営業に寄せられる連絡は、新製品の購入に関するものもあれば、厳しいお言葉もありますが、それらはすべて営業と現場で共有しています。そうした声が改善につながり、現場の行動が変わっていきます。「これだった

ら安心だ」「この会社から買いたい」と言っていただけると、現場の人たちのやる気にもつながりますし、お客さまの役に立っていることを実感できます。

里：お客さまの声が、現場の改善と意欲の両方につながっているんですね。

西：そうですね。これからは、製造現場の人も、目の前の仕事だけでなく、経済がどうなっているのか、世界がどう変わっていったのかを、主体的に考えていく必要があります。

里：可能性さえあれば、それを引き出す力が会社にある。まさに西精工さんの強みですね。



人を生かす経営

里：シケンさまはいかがでしょう。

島：基本的な考え方は「人を生かす経営」です。

里：「人を生かす経営」とは、どのような考え方でしょうか。

島：「社員とともに経営指針を共有し、社員にとって働きやすい労働環境を整えながら仕事を進めること。その中で人材の採用や育成を行い、社長も社員も共に育ち合う社風をつくることで、自覚と誇りに満ちた社員が育ち、付加価値の高い仕事をしていくこと」と定義しています。この考え方は、海外にも発信するため、英語表記にもしています。



変化を見据えた10年ビジョン

島：歯科技工業も、将来的には歯科再生業など、形を変えていく可能性があります。ですから経営指針の中で、経営理念や10年ビジョンを策定しています。

里：10年ビジョンとは何ですか。

島：10年後のありたい姿です。理念は追い続けるものですが、経営計画は達成に向けて今年度取り組むことと、経営方針は3年から5年で取り組むことを整理しています。

里：毎年の取り組みと、中期の取り組みを切り分けているのですね。

島：初めて策定して以降、現在は「10年ビジョン2nd」の実現に向けて動いています。

里：ビジョンを一度作って終わりではなく、進化させながら取り組まれているのですね。



グラフィックレコーディングにより
イラスト化された10年ビジョン2nd(シケン)

+ × + ×

「共育ちの精神」を軸とした経営

島：グループ全体としては、「共に成長できる歯科技工所」というスローガンのもと、「共育ちの精神」を大切にしながら、歯科医療の発展に貢献していきたいと考えています。

里：「共育ちの精神」という言葉は印象的ですね。

島：共に学び、認め合うことで、歯科医院、仕入先、外注先の皆さまと共に繁栄していく、という意味を込めています。



グループ討論(シケン)

里：その理念やビジョンを、日々の現場の行動にどのように落とし込んでいるのでしょうか。

島：経営理念指針書を作成し、全社員に配布しています。2010年に作成して以降、毎年更新しています。

里：毎年見直ししながら、社員の皆さんと共有されているのはすごいです。

島：また、思いを共有するためにグループ討論も毎年実施しています。テーマは毎回異なりますが、第1回目は「経営理念は何のためにあるのか」「経営理念と自分の仕事との関係」がテーマでした。

+ × + ×

世代を超えて学ぶ新商品発表会

島：年に1回、経営指針発表会を東京、大阪、愛知、福岡、高松、徳島の6か所と、工場のあるフィリピンで開催しています。ここでは若手社員の意見を聞くことができ、新しいことに挑戦する上でのヒントを得ています。

里：異なる世代の意見を聞くことができる場は、貴重ですね。

+ × + ×

採用から育成までの人材戦略

里：採用や研修にも力を入れている印象があります。

島：新卒採用には特に力を入れています。採用後も、外部講師の方にお世話になりながら、仕事の楽しさを感じてもらえるような研修を企画



上勝町での新入社員研修(シケン)



マネジメントゲームをする管理職(シケン)



しています。

他にも2年目、4年目といった節目ごとの研修に加え、団塊ジュニア世代の管理職も多いため、「管理者としてどうあるべきか」をテーマにした研修も、人事と講師の先生と一緒に実施しています。実は、私自身もその研修を受けました。幹部向けには、マネジメントゲームを全員で行っています。

里：具体的に研修内容を教えていただけますか。

島：例えば、1年目は経営理念の意味や社会人としてのマナーなどもありますが、同期同士が仲良くなることも重要だと考えます。2年目は同期同士が再び一堂に会し、お互いの成長を確認する場だと考えています。4年目は実務者として働くことからリーダーとしての役割も果たしてもらうことを期待した内容になっています。管理職向けのマネジメントゲームでは模擬会社経営体験ができ、ゲーム上で取引を行うたびに記帳をしていき、最終的には

決算ができます。そうして会計も学べます。

里：新入社員から管理職まで、段階ごとに設計された研修体系ですね。

島：また、先ほどお話ししたAIの使い方研修や、徳島大学のリスクリング講座も受講しています。

里：どのような講座を受講されているのですか。

島：「日本でいちばん大切にしたい会社」の著者の坂本光司先生の指導も受けながら社員のエンゲージメントを高める人的資本経営について学んでいます。これは、できれば社長と社員と一緒に受けてほしいですね。

里：なぜですか。

島：社員にとっては他社の取り組みが参考になりますし、社長にとっても、社員と一緒に受講することで、取り組む動機がより強くなります。一緒に受けることで、同じ目線で考えるきっかけになるのではないのでしょうか。

里：なるほど。学びを社長と社員が共有する意味は大きいですね。

島：結局やりたいことは、「人を生かす経営」をどう実践し続けるか、ということです。社員と一緒に学び、考え続ける姿勢が、何より大事だと思っています。



安心感が生む主体性と付加価値

里：喜多機械産業さまはいかがですか。

喜多：西社長がおっしゃったように、私たちが仕組みや制度はあくまで「手段」だと考えています。それ以上に大切なのは、「自分の存在や発言が否定されない」「認められている」と感じられる安心感です。その安心感こそが、社員の主体性を引き出す原動力になります。やらされ感から解放されることで、生産性は大きく向上します。「意見や相談をしても、この会社なら大丈夫」「社長や上司が認めてくれている」。そう感じられる会社であることが重要で、その土台があれば、個々が持つアイデアや意見、強み



談笑する喜多氏と社員

が自然と表に出てきます。

里：安心感があるからこそ主体性が生まれ、付加価値につながるのですね。

喜多：はい。持っている力を最大限に引き出すことで、深く高い付加価値が生まれます。それが結果的にお客さまの満足につながり、同時に社員一人ひとりのやりがいや笑顔にもつながっていく。そうした好循環を生み出したいと考えています。

里：その循環を実感された背景には、何かきっかけがあったのですか。

喜多：10年ほど前に、スイスの建設業者を視察したことがあります。日本では建設業は人手確保が難しい印象がありますが、スイスではなりたい職業の上位に入っているそうです。半袖でヘルメットも着けずに作業しているのに、事故も少ないと聞きました。

里：それは驚きですね。

喜多：何が違うのかというと、「自分たちで考えながら仕事をしている」という点です。それが生産性だけでなく、安全性の向上にもつながっているのだと感じました。

+

×

+

×

社内アカデミー「KTLA」の取り組み

里：具体的な取り組みについても教えてください。

喜多：いくつかありますが、2022年に社内アカデミー「KTLA (KITAKIKAI LOCAL ACADEMY)」を開校しました。



KTLAでの講義(喜多機械産業)

里：どのようなことをしているのですか。

喜多：以前は社外講師を招いていましたが、参加者アンケートでは「学んでも次の日には元に戻ってしまう」という声が多くありました。一方で、「身近な先輩の話が聞きたい」という要望があり、社員自身が講師となり、自分の強みを他の社員に教える形に切り替えました。

島：就業時間内に行っているのですか。

喜多：はい。就業時間内に、年間10～20講義ほど実施しています。20代で講師を務め、先輩社員に教えるケースもあります。私自身も講師となり、企業ブランディングについて話しました。教える側も理解が深まり、組織全体の知識水準が底上げされました。

里：教える側と学ぶ側の双方に効果がある取り組みですね。

喜多：そうですね。KTLAの中には「短期留学制度」もあります。部署が違うと、お互いに何をしているのか分からず、「自分が一番頑張っている」という感覚になりがちです。そこで、他部署や他営業所を短期間経験してもらっています。

里：どのくらいの人が利用されているのですか。

喜多：常に1～2人は短期留学中という状態ですね。

里：日常的に行われているのですね。

喜多：特別な取り組みではなく、日常業務の一部として回しています。また、新入社員研修についても工夫を重ねています。自社だけでな





新入社員研修(喜多機械産業)

く、取引先4社と合同で研修を実施し、各社を回る形式を採っています。

里：それは珍しいですね。

喜多：建設機械は、レンタルして終わりではありません。その機械を使って建設業者が何かをつくり、その前には設計の仕事もあります。そうした前後の流れを1年目から知ること、仕事の喜びが広がりますし、横のつながりも生まれます。



+ **×** **+** **×**
手放して、学び直す「アンラーニング」

喜多：スウェーデン居住経験のある講師をお招きして学び直しにも取り組んでいます。私たちは「リスクリング」という言葉ではなく、「アンラーニング」という言葉を使っています。

里：アンラーニングとはどういう意味ですか。

喜多：過去に得た知識やスキルをいったん手放し、新たに学び直すことです。スマートフォンの中にある古いアプリを消していくイメージを持っていただくと分かりやすいかと思います。

+ **×** **+** **×**

スキルと人間力を可視化する人材マネジメント

喜多：スキルマップというものも作成しています。社員約270人のうち60人以上が整備士ですが、そのスキルを120項目に分け、レベル1～4で可視化しています。

里：どのようなスキルを想定しているのですか。



スキルマップ(喜多機械産業)

喜多：例えば、電話で故障対応ができる、油圧修理ができる、エンジンの分解ができるなどです。「4」は人に教えられるレベルを指します。

里：どのように活用しているのでしょうか。

喜多：今年はここを「4」にしよう、といった目標設定や人事異動に活用しています。スキルを細分化・可視化することで、育成や配置をより戦略的に行えるようになりました。

島：スキルマップは当社でも作成しています。他にもこれから10年先までの社員の年齢表も作っており、退職までの年数も見えるため、スキル継承などの計画が立てやすいです。

西：私たちはどちらかと言うと「人間力マップ」に近いものを使っています。リーダーシップやチームワーク、仕事への姿勢、知識欲求などを可視化しています。

喜多：どのように使われているのですか。

西：例えば「班長に昇格するには、技術だけでなくリーダーシップも必要だね」といった形で、その人の特性を組み合わせ、所属長が評価やフィードバックに使っています。

里：技術だけでなく、人としての力も育てる設計なのですね。

喜多：弊社でもスキルと人間力で人事考課し



カオナビ(喜多機械産業)

「カオナビ」というシステムを使って、個人情報やスキルを管理しています。スキル別の分布図を見ながら、人事異動を検討することもできます。

里：カオナビは全員が閲覧できるのでしょうか。

喜多：全員が閲覧可能ですが、閲覧範囲は職務権限によって異なります。人事考課もカオナビを用いて行っています。

+ **×** **+** **×**

働きたい意思を尊重する経営

里：各社さまの働き方についてはいかがでしょうか。

西：定年制度はありますが、やる気と体力があれば、できる限り働いてほしいと考えています。人によって働き方の感じ方は異なりますので、さまざまな形で受け入れられる仕組みにし



育休中の社員が来社し談笑する様子
(西精工)



年齢や性別に関係なく意見できる環境
(喜多機械産業)

ています。70歳でも部長職として働くことも可能です。

喜多：我々も同様に、本人の意思を尊重しています。

島：ベテランの知見をどう活かすかが、これからますます問われますので、経験や技術を次の世代につないでいく意味でも、柔軟な定年の考え方は重要ですね。

西：育児や介護については、短時間勤務や休暇制度にとどまらず、ファミリーサポート休暇など独自の制度も導入し、法令以上に整備するなど柔軟に対応しています。今では、育児休業も男性が自ら取得しています。

喜多：我々も育児休暇の取得率、復帰率は男女ともに100%です。有給休暇とは別にリフレッシュ休暇、介護休暇、看護休暇も整えています。看護休暇は18歳までの子を持つ親に加え、祖父母も対象とするなど、幅広く設けています。

西：最近、特に介護の課題が大きいと感じています。働きたいという意思を尊重できるよう、短時間勤務を活用する社員も多いですね。

+ **×** **+** **×**

人材確保を優先した休日改革

里：シケンさまは休日数を増やされたそうですね。

島：私が社長に就任した当初は年間休日が87日でしたが、現在は120日まで増やしました。



AIを用いて指導する上司(シケン)

最近は、新卒も転職者も、インターネット上で条件を絞り込んで検索します。条件欄に「年間休日数120日」という項目があり、そこを満たしていないと、サイト上に表示すらされません。競合他社も多く、当初は休日日数を増やすことに葛藤もありましたが、人材確保を優先するため、多少無理をしてでも106日、115日、120日と段階的に増やしてきました。

里：人材確保を踏まえた、経営判断だったのですね。みなさんのお話を伺っていると、人的資本経営とは、人が活きることで組織が変わり、価値が広がっていく好循環をつくるものだと感じました。その出発点が、日々の対話と信頼関

係にあることを、あらためて示していただいたように思います。

本座談会では、「AI活用」と「人的資本経営」という2つのテーマをあえて分けてお話しいただきました。しかし、AIや制度を適切に用いることで、成果や付加価値の創出にとどまらず、人が活きる環境づくりにつながるということが明らかになりました。人の力を引き出すための手段としてAIを活用することこそが、変化の時代における企業と人材の持続的な成長の鍵になっていくと感じます。本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。





西精工株式会社
会社概要

所在地 : 徳島市南矢三町
創業 : 1923年4月
社員数 : 230名
事業内容 : ナットを中心としたファインパーツの製造・販売
(自動車、家電・弱電、住宅設備機械、建設機械、ゲーム機)

代表取締役社長 西 泰宏氏 ご略歴

徳島県徳島市生まれ。神奈川大学卒業後、株式会社東急エージェンシー入社。1998年、西精工株式会社に入社。2008年、代表取締役社長に就任。「日本経営品質賞」や「ホワイト企業大賞」などを受賞。著書に「人間性尊重型 大家族主義経営 新しい「日本型経営」の夜明け」。



株式会社シケン
会社概要

所在地 : 小松島市芝生町
創業 : 1975年1月
社員数 : 665名
事業内容 : 技工物の製造・販売、歯科材料の販売、咀嚼機能材料の研究・開発

代表取締役社長 島 隆寛氏 ご略歴

徳島県小松島市生まれ。早稲田大学法学部を卒業後、1999年に第一勧業銀行(現みずほ銀行)入行。2001年、両親が創業した歯科技工所の株式会社シケンに入社。2003年に代表取締役社長に就任。2023年4月、一般社団法人徳島ニュービジネス協議会会長に就任。



喜多機械産業株式会社
会社概要

所在地 : 徳島市庄町
創業 : 1926年
社員数 : 263名
事業内容 : 建設機械・資材、林業・農業機械の販売、レンタル、修理、太陽光発電システムの設置およびメンテナンスなど

代表取締役社長 喜多 真一氏 ご略歴

徳島県徳島市生まれ。神戸学院大学を卒業後、株式会社レンタルのニッケンに入社。2013年、徳島にUターンし、喜多機械産業株式会社に入社。2021年に代表取締役社長に就任。新規事業を牽引する傍ら、地域のスポーツ支援や企業の社会貢献活動にも意欲的に取り組む。



(2025年12月16日 阿波銀行本店営業部にて)

(企画・構成 里正彦 / 編集 瀧川めぐみ 兼子知世 / 座談会当日撮影 宮本浩平)